

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Insentif, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Tasikmalaya. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah Karyawan Back Office di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Tasikmalaya yang bertempat di jalan Sutisna Senjaya No.101, Tasikmalaya. Dan ruang lingkup penelitian ini adalah pengaruh insentif, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Bank Tabungan Negara atau biasa dikenal dengan Bank BTN ini merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang jasa keuangan. Bank Tabungan Negara sebagai bank milik Negara ini ditetapkan dengan UU No. 20 tahun 1968 tanggal 19 Desember 1968. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) atau dikenal dengan Bank BTN merupakan salah satu lembaga keuangan yang juga turut menyalurkan dalam bentuk kredit. Bank BTN memiliki sejarah yang sangat panjang di industry perbankan di Indonesia.

Cikal bakal BTN dimulai dengan didirikannya *Postpaarbank* di Batavia pada tahun 1897, pada masa pemerintah Belanda. Pada 1 April tahun 1942, sejak masa pendudukan Jepang di Indonesia, bank ini dibekukan dan digantikan dengan *Tyokin Kyoku* atau *Chokinkyoku*. Setelah proklamasi kemerdekaan Indonesia Bank ini diambil oleh Pemerintah Indonesia dan diubah menjadi Bank Kantor Tabungan

Pos RI ini adalah satu-satunya Lembaga Tabungan Indonesia. Pada Tanggal 9 Februari 1950 Pemerintah mengganti namanya dengan nama Bank Tabungan Pos.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 4 tahun 1963 Lembaga Negara Republik Indonesia No 62 Tahun 1963 Tanggal 22 Juni 1963 bank ini resmi berganti nama menjadi Bank Tabungan Negara. Dalam periode ini posisi Bank BTN telah berkembang dari sebuah unit menjadi induk yang berdiri sendiri.

Bank Tabungan Negara (Persero) sendiri merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berpengalaman di bidang pembiayaan perumahan dan industri yang telah mampu mengemban tugas negara untuk dilakukannya dengan menyalurkan KPR dan kredit lainnya serta menghimpun dana masyarakat melalui Tabungan, Deposito dan Giro.

3.1.2 Visi Misi Bank BTN

Visi: Terdepan dan terpercaya dalam memfasilitasi sektor perumahan dan jasa layanan keuangan keluarga.

Misi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, adalah:

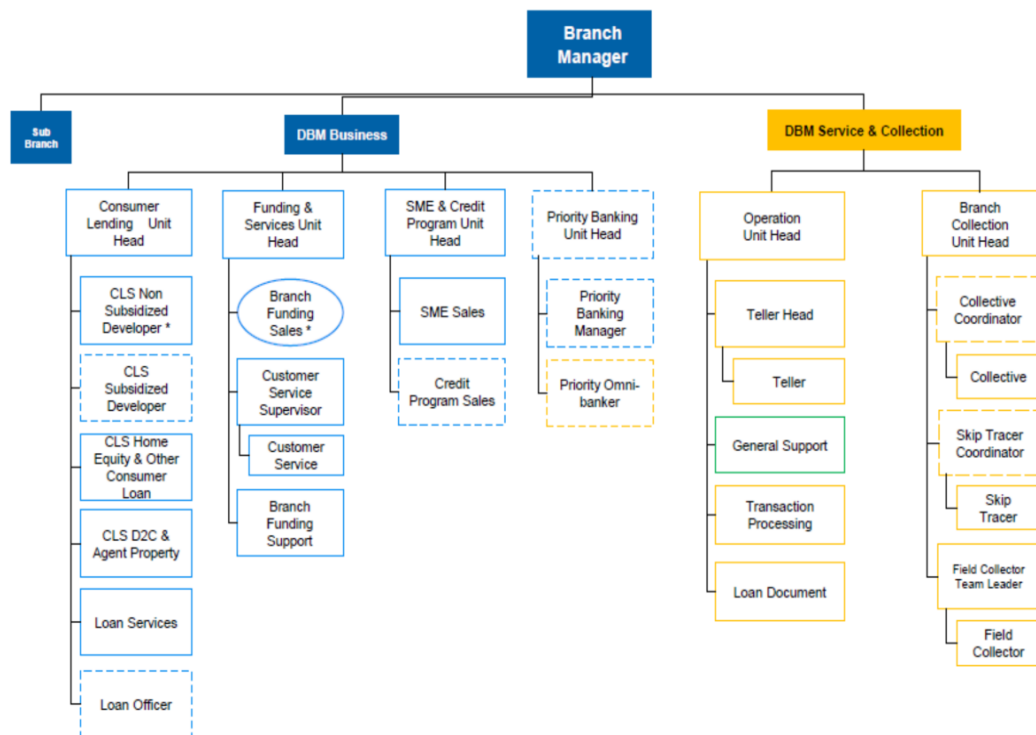
1. Berperan aktif dalam mendukung sektor perumahan, baik dari sisi penawaran maupun dari sisi permintaan, yang terintegrasi dalam sektor perumahan di Indonesia.
2. Memberikan layanan unggul dalam pembiayaan kepada sektor perumahan dan kebutuhan keuangan keluarga
3. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan, produk jasa dan jaringan strategis berbasis digital

4. Menyiapkan dan mengembangkan human capital yang berkualitas, professional dan memiliki banyak integritas tinggi
5. Meningkatkan stakeholder value dengan fokus kepada peningkatan pertumbuhan profitabilitas sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance*

3.1.3 Struktur Organisasi

Adapun kerangka struktur organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero)

Tbk. Kantor Cabang Tasikmalaya, sebagai berikut:



Sumber : Bank BTN KC Tasikmalaya

Gambar 3.1
Struktur Organisasi PT. Bank BTN

3.1.4 Job Description

A. *Branch Manager*

Tugasnya:

1. Mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan operasional bisnis di Kantor Cabang termasuk Outlet dibawahnya serta melaksanakan koordinasi pengembangan bisnis dengan Kantor Wilayah untuk mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
2. Mengelola, mengevaluasi, dan memonitoring pelaksanaan program pemasaran dan penjualan bisnis Funding (Giro, Tabungan, Deposito) dan Lending (Consumer, SME, Credit Program), termasuk jasa layanan pendukung transaksinya, guna memastikan pencapaian target penjualan bisnis funding, lending, dan transaction banking di Kantor Cabang dan Outlet.
3. Mengelola kegiatan operasional dan optimalisasi fungsi support (Human Capital, Service Quality, Pengadaan Barang dan Jasa, Jaringan Kantor, Dukungan IT) guna memastikan kegiatan operasional dan fungsi support berjalan dengan baik di Kantor Cabang dan Outlet.
4. Memastikan pengelolaan operasional dan pelaporan terkait penerapan program APU dan PPT sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan.
5. Melakukan review & approval terhadap hasil individual assessment dan evaluasi penurunan nilai yang diajukan stafnya terkait Cadangan. Kerugian

Penurunan Nilai (CKPN) * terkait CKPN untuk selanjutnya akan dilakukan review terkait implementasi PSAK 71 Bank BTN.

6. Membentuk relationship yang kuat dengan Nasabah, Debitur, dan Mitra Bisnis Kantor Cabang dan Outlet dalam rangka optimalisasi bisnis.
7. Melakukan approval kelayakan kredit konsumen sesuai limitasi untuk mendukung target bisnis Kantor Cabang dan Outlet.

B. Sub Branch

Tugasnya:

1. Mengelola, mengevaluasi, dan monitoring pelaksanaan program pemasaran dan penjualan bisnis Funding (Giro, Tabungan, Deposito) dan Lending (Consumer & Commercial) guna memastikan pencapaian target penjualan bisnis funding dan lending di unit kerjanya.
2. Melaporkan kegiatan operasional dan optimalisasi fungsi support (Human Capital, Service Quality, Pengadaan Barang dan Jasa, Jaringan Kantor, Dukungan IT) ke Kantor Cabang guna memastikan kegiatan operasional dan fungsi support berjalan dengan baik.
3. Bertanggung jawab dalam memastikan pelaksanaan operasional dan pelaporan terkait APU/ PPT.
4. Melakukan monitoring & penagihan kredit DRBM.

C. DBM Business

Tugasnya:

1. Mengelola pembuatan perencanaan dan mengkoordinasikan alokasi anggaran promosi dan pelaksanaan kegiatan promosi agar tercapainya realisasi anggaran dan mencapai target yang telah ditetapkan.
2. Mengkoordinir dan memonitoring pelaksanaan program pemasaran dan penjualan bisnis Funding (Giro, Tabungan, Deposito) dan Lending (Consumer, SME, Credit Program), termasuk jasa layanan pendukung transaksinya, guna memastikan pencapaian target penjualan bisnis funding, lending, dan transaction banking di Kantor Cabang dan Outlet.
3. Membuat usulan kebutuhan sarana dan prasarana unit bisnis yang efektif dan efisien dalam rangka menjamin terselenggaranya aktivitas unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya sesuai ketentuan yang berlaku secara baik dan benar agar tercapainya kualitas layanan yang baik.
4. Mengidentifikasi risiko yang relevan dengan standar tata kelola perusahaan yang ditentukan dan melakukan upaya mitigasi untuk melakukan perbaikan di masa kedepannya.
5. Mengevaluasi unit kerja dan Outlet dibawahnya secara berkala dan melakukan tindakan strategis yang diperlukan oleh bisnis operasional untuk mencapai target.

Dari DBM Business terdiri dari 4 bagian yaitu:

a. Consumer Lending Unit Head

Tugasnya:

- 1) Melaksanakan dan mengevaluasi strategi bisnis di lapangan dalam mencapai target kredit konsumen serta berkoordinasi dengan Kantor Wilayah serta Outlet di bawahnya untuk pengembangan bisnis untuk mencapai target realisasi kredit yang telah ditetapkan.
- 2) Melakukan penjualan dan evaluasi pemrosesan produk kredit konsumen dan memastikan aktivasi layanan transaksi pendukung (mobile banking, sms notification, dll) untuk meningkatkan kualitas proses penjualan kredit.
- 3) Mengkoordinasikan alokasi anggaran kredit dan pelaksanaan kegiatan promosi (sponsorship, fee marketing) secara efektif dan efisien.
- 4) Memonitor dan menjaga kualitas portofolio kredit kelolaannya dan mengupayakan kredit nasabah yang dikelolanya tetap lancar.
- 5) Melakukan validasi atas pencairan asuransi.

Consumer Lending Unit didalamnya terdapat 6 bagian:

- *CLS Non Subsidized Developer*
 - *CLS Subsidized Developer*
 - *CLS Home Equity & Other Consumer Loan*
 - *CLS D2C and Agent Property*
 - *Loan Services*
 - *Loan Officer*
- b. *Funding and Service Unit Head*

Tugasnya:

- 1) Membuat usulan rencana kerja, target, dan anggaran yang efektif serta efisien dengan berkoordinasi dengan Kantor Wilayah serta outlet dibawahnya guna mencapai tujuan serta target yang telah ditetapkan.
- 2) Memonitor dan mengevaluasi kegiatan penjualan produk dan program konsumen dan komersial funding, beserta layanan pendukung transaksinya (transaction banking) agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan.
- 3) Mengkoordinir dan mengevaluasi keseluruhan kegiatan promosi baik yang ada di Kantor Cabang maupun yang ada di Outlet-outlet termasuk penggunaan alokasi dana promosi yang telah direalisasikan serta efektivitas metode penjualan yang dilakukan agar mencapai target yang telah ditetapkan.
- 4) Bertanggung jawab atas supervisi dan evaluasi jalannya program/ produk Pemerintah dan partnership BTN di Kantor Cabang dan Outlet.

Funding and Service Unit didalamnya terdapat 3 bagian:

- *Branch Funding Sales*
- *Customer Service Supervisor*
- *Branch Funding Support*

c. *SME Credit Program Unit Head*

Tugasnya:

- 1) Melaksanakan dan mengevaluasi strategi bisnis di lapangan dalam mencapai target SME & Credit Program serta berkoordinasi dengan Kantor.

- 2) Wilayah serta Outlet dibawahnya untuk pengembangan bisnis untuk mencapai target realisasi kredit yang telah ditetapkan.
- 3) Membuat dan mengelola rencana kerja/ anggaran kegiatan pemasaran (Marketing Plan) bisnis BTN untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan.
- 4) Merumuskan dan merekomendasikan standar pengelolaan proses permohonan aplikasi kredit SME & Credit Program untuk mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan.
- 5) Memastikan kualitas portofolio kredit kelolaannya dan memastikan nasabah tetap PL untuk menjaga kualitas kredit.

Funding and Service Unit didalamnya terdapat 2 bagian:

- *SME Sales*
- *Credit Program Sales*

d. *Priority Banking Unit Head*

Tugasnya:

- 1) Mengusulkan, melaksanakan dan menindaklanjuti program promosi yang efektif dan efisien yang ditetapkan Wealth Management Division agar tercapainya penambahan jumlah nasabah.
- 2) Merancang dan mengelola strategi penjualan produk dan jasa BTN Prioritas untuk mencapai target unit kerja.
- 3) Menjalin hubungan dengan nasabah BTN Priority dalam rangka membangun relasi dan usaha cross selling untuk meningkatkan pertumbuhan DPK.

- 4) Melakukan perencanaan, bimbingan, pembinaan dan pelatihan kepada staff Prioritas untuk menunjang service excellent kepada nasabah prioritas.
- 5) Memberikan arahan, mengkoordinir, mensupervisi dan melaksanakan customer due dilligence serta melakukan tertib administrasi, korespondensi dan pembuatan laporan dilingkup kerjanya dengan baik dan benar untuk menghindari money laundering.

Priority Banking Unit didalamnya terdapat 3 bagian:

- *Priority Banking Manager*
- *Priority Banking Teller*
- *Priority Banking Service*

D. DBM Service and Collection

Tugasnya:

1. Mengembangkan rencana kebutuhan sarana dan prasarana yang efektif dan efisien untuk menjamin kelancaran aktivitas unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya sesuai ketentuan yang berlaku.
2. Mengelola anggaran Biaya Operasional (kebutuhan operasional kantor, pembelian ATK) dan Anggaran Belanja Modal (inventaris aset kantor seperti AC, CCTV, dsb) agar tercapainya SLA pengadaan barang dan jasa serta tata kelola anggaran.
3. Mengelola layanan administrasi produk dana dan jasa perbankan serta memastikan pemberian Quality Service Level terhadap nasabah sesuai dengan kualitas dan target yang ditetapkan.

4. Mengidentifikasi risiko yang relevan dengan standar tata kelola perusahaan yang ditentukan dan melakukan upaya mitigasi serta memastikan kebenaran laporan checklist Kepatuhan dan Manajemen Risiko oleh Kantor Cabang dan Outlet untuk meminimalisir temuan audit.
5. Memastikan terlaksananya seluruh aktivitas terkait MTSI atas transaksi di kantor cabang serta memastikan kebenaran dan keberhasilan seluruh kegiatan operasional kantor cabang agar tercapainya akurasi transaksi.
6. Bertanggung jawab atas rekonsiliasi SL dan GL, serta keakuratan jurnal GL dan approval atas jurnal tersebut agar tercapainya akurasi transaksi.
7. Mensupervisi akurasi dan kelengkapan data master statis seluruh aplikasi loket untuk meminimalisir temuan audit kantor cabang.

Dari DBM Service and Collection terdiri dari 2 bagian yaitu:

a. *Operation Unit Head*

Tugasnya:

- 1) Melakukan supervisi atas proses transaksi di loket, frontliner, kas besar, dan proses administrasi nasabah (giro, angsuran kredit, dll) agar tercapainya akurasi transaksi.
- 2) Melakukan perhitungan batas minimum dan batas maksimal kas agar tercapainya akurasi transaksi.
- 3) Melakukan supervisi atas kebenaran proses pemeliharaan dan perbaikan infrastruktur (ATM), hardware, software, dan database untuk kelancaran operasional kantor cabang.

- 4) Melakukan supervisi dan memeriksa proses OTS, LPA, rekonsiliasi SL-GL, agar ditindaklanjuti oleh unit kerja terkait dengan baik dan benar sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan.
- 5) Memastikan kebenaran atas proses yang berhubungan dengan absensi pegawai, penilaian, perencanaan pengembangan pegawai, administrasi data kepegawaian untuk menjaga akurasi data kepegawaian.

Operation Unit didalamnya terbagi menjadi 5 bagian:

- *Teller Head*
- *Transaction Processing*
- *Loan Document*
- *General Support*
- *Human Capital Support*

b. *Branch Collection Unit Head*

Tugasnya:

- 1) Mengkoordinir dan mengelola jalannya penyelenggaraan kegiatan penagihan dan penyelesaian kredit untuk meningkatkan kualitas penagihan Debitur aktif dan pasif (bagi beberapa KC tertentu termasuk pengelolaan Debitur Sekuritisasi).
- 2) Menyelenggarakan acara evaluasi/ review portofolio dan penanganannya baik secara mingguan ataupun bulanan untuk meningkatkan pencapaian target penagihan dan penyelesaian kredit konsumen (bagi beberapa KC tertentu; termasuk pengelolaan Debitur Sekuritisasi).

- 3) Memastikan pencapaian target penagihan dan penyelesaian kredit konsumen baik Debitur aktif maupun pasif di cabang untuk meningkatkan revenue di kantor cabang (bagi beberapa KC tertentu; termasuk pengelolaan Debitur Sekuritisasi).
- 4) Mengawasi pelaksanaan proses restrukturisasi kredit konsumen (termasuk Debitur sekuritisasi) serta pemenuhan datanya dan memonitoring kredit yang telah di restrukturisasi guna menjaga kualitas kredit konsumen di Kantor Cabang.
- 5) Mengawasi proses penyelesaian kredit konsumen baik Debitur aktif maupun pasif, termasuk didalamnya mengelola, menganalisis aset serta menyelesaikan kredit guna menjaga kualitas kredit.
- 6) Mengawasi analisis portofolio kredit konsumen untuk merumuskan strategi penanganan Debitur kredit konsumen bermasalah dalam rangka menjaga Non Performing Loan (NPL) Kantor Cabang.
- 7) Melakukan Individual Assessment dan evaluasi penurunan nilai terkait Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) *Terkait CKPN untuk selanjutnya akan dilakukan review terkait implementasi PSAK 71 di Bank BTN.
- 8) Mengelola risiko yang berada dalam lingkup kerjanya dan Menerapkan pelaksanaan GCG di unit kerjanya.
- 9) Menciptakan iklim kerja yang kondusif dan menginisiasi penyempurnaan/ perbaikan kinerja pada unit yang dipimpinnya.

- 10) Memastikan penyelesaian tindak lanjut temuan audit internal atau eksternal maupun permintaan data terkait dengan unit consumer collection and recovery asset.

Branch Collection Unit didalamnya terdapat 3 bagian:

a) *Collective Coordinator*

Tugasnya:

- 1) Melakukan pengelolaan/ pembinaan bendahara kolektif untuk maintenance jumlah Debitur kolektif dan Debitur sekuritisasi.
- 2) Melakukan pembinaan dan penagihan terhadap Debitur kolektif (bagi beberapa KC tertentu termasuk Debitur sekuritisasi) yang menunggak untuk meningkatkan pencapaian target collection.
- 3) Menyerahkan pembinaan Debitur (bagi beberapa KC tertentu termasuk pembinaan Debitur sekuritisasi) yang keluar dari kriteria pengelolaan kolektif kepada pembinaan reguler untuk meningkatkan revenue di kantor cabang.
- 4) Membuat laporan kinerja kualitas kredit kolektif Kantor Cabang untuk mendapatkan evaluasi perbaikan dari kualitas penagihan.
- 5) Membuat laporan perkembangan dan monitoring Debitur kolektif (bagi beberapa KC tertentu termasuk Debitur sekuritisasi) untuk mendapatkan evaluasi perbaikan dari kualitas penagihan.
- 6) Mengkoordinasikan kegiatan terkait proses klaim asuransi diantaranya; Mengeksekusi dan memonitor percepatan proses klaim asuransi, Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang terkait

dalam pemenuhan dokumen kelengkapan yang diperlukan untuk proses klaim asuransi, dll.

b) Collective

Tugasnya:

- a. Mendukung pengelolaan/ pembinaan bendahara kolektif untuk maintenance jumlah Debitur kolektif (bagi beberapa KC tertentu termasuk Debitur sekuritisasi).
- b. Mendukung pembinaan dan penagihan terhadap Debitur kolektif (bagi beberapa KC tertentu termasuk Debitur sekuritisasi) yang menunggak untuk meningkatkan pencapaian target collection.
- c. Mendukung pembinaan Debitur (bagi beberapa KC tertentu termasuk pembinaan Debitur sekuritisasi) yang keluar dari kriteria pengelolaan kolektif kepada pembinaan reguler untuk meningkatkan revenue di kantor cabang.
- d. Mendukung penyusunan laporan kinerja kualitas kredit kolektif Kantor Cabang untuk mendapatkan evaluasi perbaikan dari kualitas penagihan.
- e. Mendukung penyusunan laporan perkembangan dan monitoring Debitur kolektif (bagi beberapa KC tertentu termasuk Debitur sekuritisasi) untuk mendapatkan evaluasi perbaikan dari kualitas penagihan.
- f. Melakukan kegiatan terkait proses klaim asuransi diantaranya; Mengeksekusi dan memonitor percepatan proses klaim asuransi,

Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang terkait dalam pemenuhan dokumen kelengkapan yang diperlukan untuk proses klaim asuransi, dll.

c. *Skip Tracer Coordinator*

Tugasnya:

- 1) Mengkoordinasikan kegiatan penagihan untuk akun yang telah dieskalasi dari Desk Call dengan Coll 2.1 hingga 2.3 sesuai dengan job assignment yang diberikan oleh koordinator dengan cara kunjungan (visit) dan melakukan identifikasi permasalahan Debitur (bagi beberapa KC tertentu termasuk pembinaan Debitur sekuritisasi) yang menunggak agar tercapainya target penagihan.
- 2) Melaporkan hasil penagihan baik melalui sistem I-Collection atau manual untuk meningkatkan kualitas penagihan.
- 3) Melaporkan ke atasan jika menemukan hambatan dalam penanganan collection agar tercapainya target penagihan.
- 4) Mengkoordinasikan kegiatan data cleansing untuk mempermudah analisa data dan evaluasi proses penagihan.
- 5) Melakukan eskalasi ke bucket selanjutnya jika terjadi masalah untuk meningkatkan kualitas penagihan.

a) *Skip Tracer*

Tugasnya:

- (1) Melakukan penagihan untuk akun yang telah dieskalasi dari Desk Call dengan Coll 2.1 hingga 2.3 sesuai dengan job assignment yang

diberikan oleh koordinator dengan cara kunjungan (visit) dan melakukan identifikasi permasalahan Debitur (bagi beberapa KC tertentu termasuk pembinaan Debitur sekuritisasi) yang menunggak agar tercapainya target penagihan.

(2) Membuat laporan hasil penagihan baik melalui sistem I-Collection atau manual untuk meningkatkan kualitas penagihan.

(3) Melaporkan ke atasan jika menemukan hambatan dalam penanganan collection agar tercapainya target penagihan.

(4) Melaksanakan data cleansing untuk mempermudah analisa data dan evaluasi proses penagihan.

(5) Merekomendasikan eskalasi ke bucket selanjutnya jika terjadi masalah untuk meningkatkan kualitas penagihan.

d. *Field Collector Team Leader*

Tugasnya:

1. Mengkoordinasikan penagihan untuk akun yang telah dieskalasi dari Bucket 1-90 sesuai dengan job assignment yang diberikan oleh team leader dengan cara visit/ analisa penanganan dengan (Hard Collection) Push to pay serta melakukan identifikasi permasalahan Debitur (bagi beberapa KC tertentu termasuk pembinaan Debitur sekuritisasi) yang menunggak untuk meningkatkan revenue di kantor cabang.
2. Mengkoordinasikan tahapan proses restrukturisasi kredit untuk menghindari penurunan kualitas kredit.

3. Melaporkan hasil penagihan baik melalui sistem I-Collection atau manual untuk meningkatkan kualitas penagihan.
4. Melaporkan ke atasan jika menemukan hambatan dalam penanganan collection agar tercapainya target penagihan.
5. Mengkoordinasikan kegiatan data cleansing untuk mempermudah analisa data dan evaluasi proses penagihan.
6. Melakukan eskalasi ke bucket selanjutnya jika terjadi masalah untuk meningkatkan kualitas penagihan.

a) *Field Collector*

Tugasnya:

- a. Melakukan penagihan untuk akun yang telah dieskalasi dari Bucket 1-90 sesuai dengan job assignment yang diberikan oleh team leader dengan cara visit/ analisa penanganan dengan (Hard Collection) Push to pay serta melakukan identifikasi permasalahan Debitur (bagi beberapa KC tertentu termasuk pembinaan Debitur sekuritisasi) yang menunggak untuk meningkatkan revenue di kantor cabang.
- b. Melaksanakan tahapan proses restrukturisasi kredit untuk menghindari penurunan kualitas kredit.
- c. Membuat laporan hasil penagihan baik melalui sistem I-Collection atau manual untuk meningkatkan kualitas penagihan.
- d. Menyiapkan laporan ke atasan jika menemukan hambatan dalam penanganan collection agar tercapainya target penagihan.

- e. Melakukan data cleansing untuk mempermudah analisa data dan evaluasi proses penagihan.

3.1.5 Data Jumlah Karyawan Karyawan PT. Bank BTN

Tabel 3.1
Data Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Tasikmalaya

No	Jabatan	Jumlah
1	<i>Branch Manager</i>	1
2	<i>Deputy Branch Manager Business</i>	1
3	<i>Deputy Branch Manager Service & Collection</i>	1
4	<i>Consumer Lending Unit Head</i>	1
5	<i>Funding & Service Unit Head</i>	1
6	<i>SME & Credit Program Unit Head</i>	1
7	<i>Priority Banking Unit Head</i>	1
8	<i>Operation Unit head</i>	2
9	<i>Branch Collection Unit Head</i>	2
10	<i>Branch Funding Sales</i>	1
11	<i>Credit Program Sales</i>	1
12	<i>Sub Branch Service Manager KCP Ciamis</i>	1
13	<i>Sub Branch Head KCP Pangandaran</i>	1
14	<i>Sub Branch Head KCP Ciamis</i>	1
15	<i>Sub Branch Head Banjar</i>	1
16	<i>Sub Branch Head Padayungan</i>	1
17	<i>Sub Branch Head Singaparna</i>	1
18	<i>Customer Service SuperVisor</i>	1
19	<i>Human Capital Support</i>	1
20	<i>CLS Non Subsidized Developer</i>	1
21	<i>CLS Subsidized Developer</i>	2
22	<i>CLS d2C & Agent Property</i>	1
23	<i>Loan Service</i>	2
24	<i>Loan Officer</i>	2
25	<i>Branch Collection Coordinator</i>	1
26	<i>Loan Document Staff</i>	1
27	<i>Costumer Service Head</i>	1
28	<i>Accounting Control Unit Head</i>	1
29	<i>Loan Document Staff</i>	1
30	<i>Consumer Loan Sales</i>	4
31	<i>Costumer Service Staff</i>	13
32	<i>Banking Service & Alliance Sales</i>	1
33	<i>Teller Service</i>	7
34	<i>Consumer Loan Service</i>	6
35	<i>Accounting & Reporting Staff</i>	1

No	Jabatan	Jumlah
36	<i>TP & IT Suport</i>	1
37	<i>Commercial RM</i>	1
38	<i>Assistant Commercial RM</i>	1
39	<i>Commercial Funding Sales</i>	1
40	<i>Teller Service Staff</i>	2
41	<i>Internal Control Officer</i>	1
42	<i>Logistic Suport Officer</i>	1
43	<i>Secretary</i>	1
44	<i>SME Sales</i>	2
45	<i>Clearing Staf</i>	1
46	<i>Field Collector Team Leader</i>	2
JUMLAH		80

Sumber: PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk cabang Tasikmalaya (2022)

3.1.1 Kegiatan Usaha PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Tasikmalaya

Kegitan Usaha PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Tasikmalaya dapat dijelaskan pada penjelasan dibawah ini:

1. KPR dan Perbankan Konsumer

- a. Produk kredit konsumer terbagi menjadi empat yaitu KPR Bersubsidi, KPR Non Subsidi, Kredit Perumahan lainnya dan Kredit Konsumer
- b. Produk simpanan juga terbagi menjadi tiga yaitu Giro, Tabungan dan Deposito.

a. Perumahan dan Perbankan Komersial

- a. Produk kredit konsumer terbagi menjadi empat yaitu KPR Bersubsidi, KPR Non Subsidi, Kredit Perumahan lainnya dan Kredit Konsumer
- b. Produk simpanan juga terbagi menjadi tiga yaitu Giro, Tabungan dan Deposito

- b. Perumahan dan Perbankan Syariah
 - a. Produk pembiayaan terbagi menjadi dua yaitu Pembiayaan Konsumer Syariah dan Pembiayaan Komersial Syariah.
 - b. Produk pendanaan terbagi menjadi tiga yaitu Giro Syariah, Tabungan Syariah dan Deposito Syariah.
- c. Treasury & Asset Management
 - a. Menyediakan layanan jasa dan produk treasury
 - b. Serta mengelola bisnis DPLK (Dana Pensiun Lembaga Keuangan)

3.2 Metode Penelitian

Metode Penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2016: 2). Metode penelitian yang digunakan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh insentif, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Back Office di PT. Bank Tabungan Negara adalah menggunakan metode penelitian survey. Penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis (Sugiyono, 2018: 17).

3.2.1 Operasionalisasi Variabel

Sesuai dengan judul Pengaruh Insentif, Motivasi dan Disiplin Kerja, terhadap Kinerja Karyawan. Maka terdapat tiga variabel dalam penelitian ini yaitu tiga variabel independen dan satu variabel dependen.

Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini yaitu Insentif (X_1), Motivasi (X_2), dan Disiplin Kerja (X_3).

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Berikut ini disajikan tabel operasionalisasi variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

Tabel 3.2
Operasionalisasi Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Insentif (X_1)	Insentif adalah salah satu kompensasi langsung atau tidak langsung sebagai penghargaan dari perusahaan untuk Karyawan <i>Back Office</i> yang menciptakan prestasi kerja.	1. Insentif Material	1. Pemberian Bonus 2. Pemberian Komisi 3. Pemberian Jaminan Sosial	O R D I N A L
		2. Insentif Non-Material	1. Pemberian Piagam Penghargaan 2. Promosi Jabatan 3. Pemberian Pujian	
Motivasi (X_2)	Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan karyawan dan Perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.	1. Kebutuhan fisiologis	1. Gaji 2. Insentif	O R D I N A L
		2. Kebutuhan untuk rasa aman (afiliasi)	1. Jaminan kesehatan karyawan 2. Jaminan hari tua 3. Jaminan kecelakaan karyawan	

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		3. Kebutuhan sosial	1. Komunikasi seluruh karyawan 2. Kerjasama karyawan	
		4. Kebutuhan akan penghargaan	1. Penghargaan atas kinerja yang dicapai	
		5. Kebutuhan aktualisasi diri	1. Dorongan untuk kinerja yang dicapai	
Disiplin Kerja (X₃)	Disiplin kerja adalah kepatuhan pada peraturan atau perintah yang ditetapkan oleh perusahaan.	1. Frekuensi kehadiran	1. Kehadiran karyawan tepat waktu ditempat kerja 2. Absensi	O R D I N A L
		2. Tingkat kewaspadaan karyawan	1. Ketelitian 2. Perhitungan	
		3. Ketaatan pada standar kerja	1. Menaati peraturan dan pedoman pekerja 2. Tanggung jawab	
		4. Ketaatan pada peraturan kerja	1. Kepatuhan 2. Kelancaran	
		5. Etika kerja	3. Suasana harmonis 4. Saling menghargai	
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1. Kualitas kerja	1. Ketelitian 2. Kerapihan	O R D I N A L
		2. Kuantitas Kerja	1. Kecepatan 2. Ketepatan Waktu 3. Target Kerja	
		3. Tanggung Jawab	1. Hasil Kerja 2. Mampu Menyelesaikan Pekerjaan 3. Jalinan Kerjasama Antar Karyawan	

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah studi lapangan dimana melalui tiga proses pengumpulan data, meliputi:

1. *Interview* (wawancara)

Interview (wawancara), yaitu teknik secara langsung digunakan sebagai alat pengumpul data dengan cara mengadakan komunikasi langsung (wawancara) terhadap seluruh karyawan Bank BTN Cabang Tasikmalaya mengenai pertanyaan dan pernyataan yang terkait variabel insentif, motivasi, disiplin dan kinerja karyawan.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan alat teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan dengan teknik cara pengumpulan dengan mempelajari dokumen-dokumen Bank BTN cabang Tasikmalaya atau dengan menggali informasi perusahaan terkait yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.2.2.1 Jenis data

Jenis data dalam penelitian ini dibedakan dalam 2 bagian yaitu:

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek yang sedang diteliti. Salah satu cara untuk mendapatkan data tersebut adalah dengan memberikan kuesioner yang akan diisi langsung oleh objek yang akan diteliti, untuk objek dalam penelitian ini adalah karyawan back office PT. Bank Tabungan Negara (persero), Tbk cabang Tasikmalaya.

2. Data Sekunder.

Yaitu data yang diperoleh tidak langsung dari penelitian, misalnya bersumber dari artikel, jurnal dan dokumen-dokumen perusahaan. Data sekunder ini digunakan untuk menunjang dan membantu menguatkan data primer.

3.2.2.2 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan sasaran yang akan diteliti. Populasi adalah kelompok besar dari sasaran pemberlakuan penelitian. Sebelum mengambil sampel untuk penelitian, sudah seharusnya peneliti menentukan terlebih dahulu populasi yang dituju. Populasi sendiri merupakan keseluruhan subyek penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *Back Office* pada PT. Bank Tabungan Negara (persero), Tbk cabang Tasikmalaya yang jumlahnya 31 orang karyawan, dan objek tersebut juga merupakan ukuran anggota populasi dalam penelitian ini.

Adapun dalam penelitian ini diambil populasi dari bagian *Back Office* berdasarkan alasan karena karyawan pada bagian *back office* dirasa merupakan bagian yang memiliki nilai kesadaran akan kedisiplinan yang lebih variatif dibandingkan karyawan bagian *Frontliner*. Dimana pada kenyataanya, karyawan bagian *Frontliner* memiliki tuntutan lebih tinggi untuk datang tepat waktu (*ontime*) guna melayani nasabah (*customer*) lebih dulu, yang tentunya berbeda dengan *Back Office* dimana para pekerja *Back Office* tidak memiliki tuntutan yang sama karena *back office* sendiri merupakan bagian pekerja yang bekerja di belakang perusahaan dan tentunya tidak berinteraksi langsung dengan para nasabah atau *customer*.

Tabel 3.3
Data Karyawan Back Office di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Tasikmalaya

No	Jabatan	Jumlah
1	CLS Non Subsidi <i>Development</i>	2
2	CLS Subsidi Developer	2
3	CLS <i>Home Equity Other Consumen Loan</i>	2
4	CLS <i>Agent Property</i>	2
5	<i>Loan Service</i>	2
6	<i>Branch Funding Sales</i>	3
7	<i>SME Sales</i>	2
8	<i>Credit Program Sales</i>	2
9	<i>Priority Banking Teller</i>	2
10	<i>Priority Banking Service</i>	2
11	<i>Vault</i>	1
12	<i>Transaction Procecing</i>	1
13	<i>Clearing</i>	1
14	<i>Loan Document</i>	1
15	<i>Collective Coordinator</i>	2
16	<i>Skip Tracer Coordinator</i>	2
17	<i>Field Tracer Coordinator</i>	2
	JUMLAH	31

Sumber: PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk cabang Tasikmalaya (2022)

3.2.2.3 Sampel

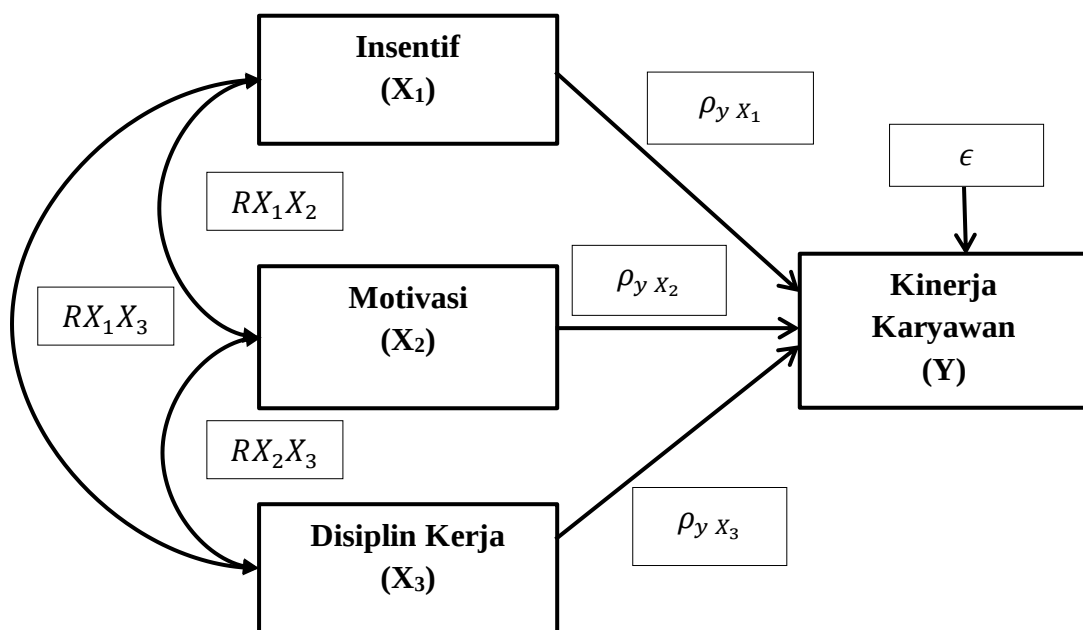
Dalam penarikan sampel, jika sampel tidak lebih besar dari kurang 100 sampel, maka sebaik-baiknya sampel adalah sampel yang diambil secara keseluruhan. Apabila sampel merupakan subjek besar atau lebih dari 100 sampel, maka sampel dapat diambil 10-15%, 20-25% atau lebih (Arikunto, 2013).

Populasi karyawan *Back Office* pada PT. Bank BTN Cabang Tasikmalaya adalah sebanyak 31 orang dimana jumlah tersebut kurang dari 100, maka seluruh populasi diambil semuanya yakni 31 karyawan pada PT. Bank BTN Cabang Tasikmalaya tahun periode 2022-2023.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sensus atau sampling total dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100. Sensus atau sampling total adalah teknik pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel semua. Penelitian yang dilakukan pada populasi dibawah 100 sebaiknya dilakukan dengan sensus, sehingga seluruh anggota populasi tersebut dijadikan sampel semua sebagai subjek yang dipelajari atau sebagai responden pemberi informasi (Sugiyono 2018: 140). Maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 31 orang karyawan back office PT. Bank Tabungan Negara (persero), Tbk cabang Tasikmalaya

3.2.3 Model Penelitian

Untuk mengetahui lebih jelas gambaran umum mengenai pengaruh insentif, motivasi dan disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan, maka akan disajikan ke dalam model penelitian yaitu sebagai berikut:



Gambar 3.2 Model Penelitian

3.2.4 Teknis Analisis Data

Data yang diperoleh dari penelitian ini kemudian dianalisis dengan menggunakan statistic yang dimanfaatkan untuk mengetahui pengaruh insentif, motivasi dan disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan perusahaan tersebut. Data yang didapat kemudian dikumpulkan untuk dianalisis dan diinterpretasikan untuk melihat apakah data tersebut layak atau tidak dijadikan instrument dalam penelitian. Perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap kuesioner yang disebarkan.

1. Uji Validitas

Validitas itu menunjukan sejauh mana alat pengukur dapat mengukur apa yang akan diukur (Ma'ruf Abdullah, 2015: 258). Oleh karena itu jika peneliti menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data, maka kuesioner tersebut harus dapat mengukur apa yang diukur dan untuk memastikan instrumen penelitian itu perlu lebih dahulu diuji validitasnya. Prosedur uji validitas yaitu membandingkan

r hitung dengan r tabel yaitu angka kritik tabel korelasi pada derajat kebebasan ($dk = n-2$) dengan taraf signifikan $\alpha = 5\%$.

Kriteria pengujian:

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut valid.

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut tidak valid.

Untuk mempermudah perhitungan uji validitas akan menggunakan program SPSS for Windows.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur gejala – gejala yang sama dan hasil pengukur itu reliable. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan Teknik *Cronbach*.

Dari hasil perhitungan tersebut, maka kaidah keputusannya adalah :

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan reliabel.

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pernyataan gugur (tidak reliabel).

Untuk mempermudah perhitungan uji reliabilitas akan menggunakan program SPSS for Windows.

3.2.4.1 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, Skala yang digunakan untuk menentukan pembobotan jawaban responden dilakukan yaitu dengan menggunakan **Skala Likert** untuk jenis pernyataan tertutup yang berskala normal. Sikap-sikap pernyataan tersebut memperlihatkan pendapat positif atau negatif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.4
Formasi Nilai, Notasi & Predikat masing-masing Pilihan Jawaban Untuk
Pernyataan Positif

Nilai	Keterangan	Notasi	Predikat
5	Sangat Setuju	SS	Sangat Tinggi
4	Setuju	S	Tinggi
3	Tidak Ada Pendapat	TAP	Sedang
2	Tidak Setuju	TS	Rendah
1	Sangat Tidak Setuju	STS	Sangat Rendah

Tabel 3.5
Formasi Nilai, Notasi & Predikat masing-masing Pilihan Jawaban Untuk
Pernyataan negatif

Nilai	Keterangan	Notasi	Predikat
5	Sangat Setuju	SS	Sangat Tinggi
4	Setuju	S	Tinggi
3	Tidak Ada Pendapat	TAP	Sedang
2	Tidak Setuju	TS	Rendah
1	Sangat Tidak Setuju	STS	Sangat Rendah

3.2.4.1 Metode Successive Interval

Analisis *Method Of Successive Interval* (MSI) digunakan untuk mengubah data yang berskala ordinal menjadi skala interval. Data yang diperoleh merupakan data ordinal, sehingga untuk menaikkan tingkat pengukuran dari ordinal ke interval dapat digunakan metode *successive interval*. Adapun langkah-langkah dari *successive interval* adalah sebagai berikut:

- 1) Perhatikan F (frekuensi) responden (banyaknya responden yang memberikan respon yang ada)
- 2) Setiap bilangan pada frekuensi dibagi oleh n (karyawan) sehingga diperoleh proporsi.
- 3) Jumlah P (proporsi) secara berurutan dari setiap responden, sehingga keluar proporsi kumulatif

- 4) Proporsi kumulatif (P_k) dianggap distribusi normal baku dengan menggunakan table distribusi normal baku, hitung nilai z berdasarkan proporsi kumulatif pada setiap alternative jawaban.
- 5) Hitung SV (*scala value* = nilai skala) , dengan rumus :

$$SV = \frac{\text{Density of limit} - \text{Density of upper limit}}{\text{Area under upper limit} - \text{Area under lower limit}}$$

SV (*Scala Value*) yang nilainya terkecil (harga negatif yang terbesar) diubah menjadi sama dengan satu (=1)

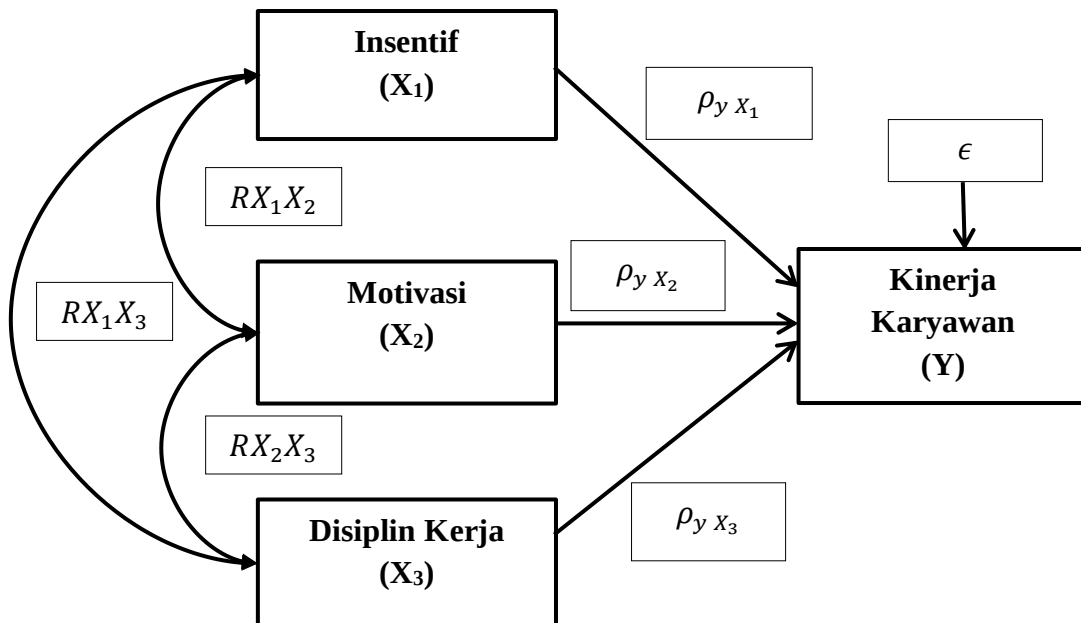
$$\text{Transformasi SV} \longrightarrow Y = SV + |SV_{\min}|$$

3.2.4.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Teknik yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Tujuan digunakannya analisis jalur dalam proses ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung antara masing-masing variabel X terhadap Y . Tahapan dari analisis jalur (Menurut Anwar, 2011: 156) adalah sebagai berikut.

1. Membuat diagram jalur dan membaginya menjadi beberapa sub struktur.
2. Menentukan matriks kolerasi.
3. Menghitung matriks invers dari variabel independen.
4. Menghitung koefisien jalur, tujuannya adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen.
5. Menghitung R^2 ($x_1, \dots, x_k$);
6. Uji keberartian model secara keseluruhan menggunakan uji F.
7. Uji keberartian koefisien jalur secara individu menggunakan uji-t.

Adapun Formula *Path Analysis* yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 3.3 Diagram Jalur

Tabel 3.6
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X_1, X_2, X_3 Terhadap Y

No	Variabel	Formula
1	Seleksi	
	a. Pengaruh Langsung X_1 terhadap Y	$(\rho_{yX_1})^2$
	b. Pengaruh Tidak Langsung X_1 terhadap Y melalui X_2	$(\rho_{yX_1}) (r_{X_1X_2}) (\rho_{yX_2})$
	c. Pengaruh Tidak Langsung X_1 terhadap Y melalui X_3	$(\rho_{yX_1}) (r_{X_1X_3}) (\rho_{yX_3})$
	Total X_1 terhadap Y	a+b+c...(1)
2	Penempatan	
	d. Pengaruh Langsung X_2 terhadap Y	$(\rho_{yX_2})^2$
	e. Pengaruh Tidak Langsung X_2 terhadap Y melalui (X_1)	$(\rho_{yX_2}) (r_{X_1X_2}) (\rho_{yX_1})$
	f. Pengaruh Tidak Langsung X_2 terhadap Y melalui (X_3)	$(\rho_{yX_2}) (r_{X_2X_3}) (\rho_{yX_3})$
	Total X_2 terhadap Y	d+e+f...(2)
3	Pelatihan	
	g. Pengaruh Langsung X_3 terhadap Y	$(\rho_{yX_3})^2$
	h. Pengaruh Tidak Langsung X_3 terhadap Y melalui X_1	$(\rho_{yX_3}) (r_{X_1X_3}) (\rho_{yX_1})$
	i. Pengaruh Tidak Langsung X_3 terhadap Y melalui X_2	$(\rho_{yX_3}) (r_{X_2X_3}) (\rho_{yX_2})$
	Total X_3 terhadap Y	g+h+i...(3)